



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO CARVALHO  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**ISA CARLA BISPO DOS SANTOS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS, UM ESTUDO DE CASO  
EM DUAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PINHÃO-SE**

**Itabaiana  
2019**

ISA CARLA BISPO DOS SANTOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS, UM ESTUDO DE CASO EM  
DUAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PINHÃO-SE

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia, do  
Departamento de Educação do Campus  
Universitário Prof. Alberto Carvalho, da  
Universidade Federal de Sergipe, como requisito  
para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Gama Oliveira

Itabaiana  
2019

ISA CARLA BISPO DOS SANTOS

GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS, UM ESTUDO DE CASO EM  
DUAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PINHÃO-SE

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia, do  
Departamento de Educação do Campus  
Universitário Prof. Alberto Carvalho, da  
Universidade Federal de Sergipe, como requisito  
para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. João Paulo Gama Oliveira

Aprovada em: 27 de maio de 2019.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. João Paulo Gama Oliveira  
(Departamento de Educação - DEDI/ UFS)

---

Prof. Dra. Roselusia Teresa de Moraes Oliveira  
(Departamento de Educação - DEDI/ UFS)

---

Profa. Dra. Isabela Rosalia Lima de Araujo  
(Departamento de Educação - DEDI/ UFS)

Itabaiana  
2019

## **DEDICATÓRIA**

*À minha querida mãe, por ter sido a minha maior força;*

*Ao meu amado pai, por está sempre torcendo por mim;*

*Ao meu marido Filhiphe Vandamme, fonte do amor de Deus a mim;*

*Aos meus irmãos, sobrinhos, e afilhados pela eterna amizade;*

*À queridíssima Lunna Mirela (minha afilhada) que nasceu para alegrar e inspirar minha vida, como um presente de Deus;*

*À todos os professores que labutam por uma educação de qualidade;*

*A minha querida amiga e irmã Evellyn Thaynnar pelo incentivo e eterna amizade;*

*A amiga Joseilde com gratidão e admiração*

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer primeiramente a Deus, que me deu forças nos momentos de angústia e desespero. Sem a presença dele na minha vida, nada disso seria possível. Obrigado, senhor, por toda vitória alcançada e por me abençoar durante todo percurso acadêmico.

Agradeço aos meus pais Fernando e Ivanilza que não mediram esforços para me oferecer uma educação de qualidade. Aos meus irmãos Paulo, Fernanda e Wancley obrigado pelo amor incondicional e pelo apoio e torcida. As minhas sobrinhas Monalisa e Monique e a todos os meus afilhados que tornam a minha vida feliz.

Aos meus tios (as) que sempre acreditaram no meu potencial e sempre me motivaram através de palavras de incentivo. Agradeço também as minhas madrinhas por participarem desse momento tão excepcional de forma tão presente, em especial a minha dinda Cristina (Didi), que sempre me ajudou nas horas que precisei ensinando-me o caminho correto. Aos meus primos (as) Evelyn, Isabela, Hyane, Stephane, Maria Eduarda, Rafael e Marcos Felipe que nunca me negaram uma palavra de incentivo e conforto.

Aos amigos e colegas de infância Fernanda, Flavia Thays, Edson, Jailza, Carla Daiane, Marcela, Alicia e Marcondes que não negaram forças e torceram pela minha conquista. Aos meus amigos (as) da Uniages que deixaram marcas profundas de alegria Cristiane, Luana, Luciana, Fernanda e Willian que me fizeram rir nos momentos de stresse e tensão. As minhas companheiras da UFS que acompanharam e compartilharam conhecimentos comigo Joseilde, Érica, Crislaine, Jéssica e Thais Naiara, muito obrigado por todos ensinamentos.

Não posso deixar de agradecer ao meu orientador João Paulo Gama que sempre muito paciente nunca negou ajuda durante a escrita do TCC, serei grata eternamente pelos ensinamentos, você servirá sempre de exemplo para que eu me torne uma profissional melhor a cada dia. Aos meus amigos Marcela Nascimento e Alef Souza que foram grandes

contribuintes para a conclusão da minha pesquisa, o meu eterno reconhecimento. Deixo aqui uma eterna gratidão ao meu marido Filhiphe Vandamme que sempre me deu forças para realização desse sonho, me incentivando a vencer essa etapa da vida, sou imensamente grata pela paciência e incentivo. Só tenho a agradecer e dizer que esse trabalho também é de vocês.

*“A vida humana é uma constante experiência de travessia. Estamos em êxodos contínuos, em processos de deslocamentos intermináveis, porque, enquanto estivermos vivos, seremos convidados para o movimento que nos proporciona a superação de estágios, condições e atitudes”.*

Padre Fábio de Melo (2008, p.05)

## RESUMO

A Gestão Democrática na escola pública é o foco desta pesquisa, foram escolhidas duas escolas da cidade de Pinhão/SE, o Colégio Municipal Cônego João Lima Feitosa e o Colégio Estadual Professor Genaro Dantas Silva como campo empírico do estudo. O objetivo geral consiste em analisar qual a visão dos gestores escolares sobre a gestão democrática. Os objetivos específicos são: discutir sobre alguns desafios que as escolas enfrentam para implantar a gestão democrática; analisar as ações que caracterizam a inserção da Gestão Democrática nas escolas em estudo e compreender o conceito de gestão a partir de clássicos da área. A metodologia utilizada consiste na abordagem qualitativa, caracterizada pela pesquisa de campo, documental e pelas técnicas de questionário sendo fundamentais para o conhecimento do campo de estudo. Foi utilizado como base primordial para realização deste trabalho a Lei de Bases e Diretrizes da Educação Nacional (LDB) lei nº 9.394/96, o Plano Nacional de Educação (2014), o Plano Estadual de Educação de Sergipe (2015) e o Plano Municipal de Educação de Pinhão/SE (2015), trazendo a importância social para a democratização da educação que é estabelecida anteriormente pela Constituição Federal de 1988. Em um primeiro momento foi feito um levantamento de dados bibliográficos e o embasamento teórico de autores como: Lücke (2013), Paro (1992), e Libâneo (2013) que fundamentam a reflexão acerca da Gestão Democrática. No segundo momento apresenta-se a pesquisa de campo, com os resultados dos questionários realizados com gestores, professores e funcionários das instituições pesquisadas. Por último, as considerações finais da pesquisa destacam os desafios para implementação da Gestão Democrática em Pinhão/SE.

**Palavras-chave:** Autonomia. Educação Pública em Pinhão/SE. Gestão Democrática. Legislação. Participação.



## **ABSTRACT**

The Democratic Management in the public school is the focus of this research, two schools of the city of Pinhão / SE, the Canonical Town College João Lima Feitosa and the State Collegio Professor Genaro Dantas Silva were chosen as the empirical field of the study. The general objective is to analyze the vision of school managers on democratic management. The specific objectives are: to discuss some of the challenges facing schools to implement democratic management; to analyze the actions that characterize the insertion of the Democratic Management in the schools under study and to understand the concept of management from classics of the area. The methodology used consists of the qualitative approach, characterized by the field research, documentary and by the questionnaire techniques being fundamental for the knowledge of the field of study. It was used as the basic basis for carrying out this work the Law of Bases and Guidelines of National Education (LDB) law nº 9.394 / 96, National Education Plan (2014), Sergipe State Education Plan (2015) and the Municipal Education Plan of Pinhão / SE (2015), bringing their notoriety and social importance to the democratization of education that was established previously by the Federal Constitution of 1988. At first, a bibliographical data survey was made and the theoretical basis of authors such as: Lücke (2013), Paro (1992), and Libâneo (2013) that ground the reflection on Democratic Management. In the second moment the field research is presented, with the results of the questionnaires carried out with managers, teachers and employees of the researched institutions. Finally, the final considerations of the research highlight the challenges for implementation of Democratic Management in Pinhão / SE.

**Keywords:** Autonomy. Public Education in Pinhão / SE. Democratic management. Legislation. Participation.

## **LISTA DE TABELAS**

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Tabela 1</b>  | População de Pinhão (2009-2014).....                                  | 28 |
| <b>Tabela 2</b>  | Quadro de docentes da rede municipal de Pinhão-SE (2011-2015).....    | 29 |
| <b>Tabela 3–</b> | Conselho do Município de Pinhão-SE (2011).....                        | 29 |
| <b>Tabela 4-</b> | Dados do conselho municipal de educação de Pinhão-SE (2006-2011)..... | 30 |

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1** – Cargo de docentes e quantidade de questionários aplicado.....19

**Quadro 2** – Área de formação.....33

**Quadro 3** –Análise de resultados da Escola Estadual Professor Genaro Dantas Silva.....36

**Quadro 4**-Análise de resultados Escola Municipal Cônego João Lima Feitosa.....37

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Porcentagem de professores que atuam na educação por ano.....  | 33 |
| <b>Gráfico 2-</b> Participação da comunidade na elaboração no PPP da Escola Estadual Professor Genaro Dantas Silva..... | 34 |
| <b>Gráfico 3-</b> Participação da comunidade na elaboração no PPP da Escola Municipal Cônego João Lima Feitosa.....     | 35 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|       |   |
|-------|---|
| CF    | Constituição Federal                            |
| CLT   | Consolidação das Leis Trabalhistas              |
| IBGE  | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| LDBEN | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  |
| PEE   | Plano Estadual de Educação de Sergipe           |
| PMEP  | Plano Municipal de Educação de Pinhão           |
| PNE   | Plano Nacional de Educacional                   |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.</b>  | <b>BREVE ESTUDO SOBRE CONCEITOS E DEBATES ACERCA DA<br/>GESTÃO ESCOLAR.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>3.</b>  | <b>GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA DESAFIOS PARA<br/>IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS<br/>ESCOLAS.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>4.</b>  | <b>A EDUCAÇÃO PÚBLICA EM PINHÃO/SE: A GESTÃO ESCOLAR E SEUS<br/>DESAFIOS .....</b>                                       | <b>27</b> |
| <b>4.1</b> | <b>COLÉGIO MUNICIPAL CÔNEGO JOÃO LIMA FEITOSA ESTADUAL como é<br/>realizada a organização do espaço pedagógico?.....</b> | <b>30</b> |
| <b>4.2</b> | <b>COLÉGIO PROFESSOR GENARO DANTAS SILVA: análise do espaço<br/>pedagógico?.....</b>                                     | <b>30</b> |
| <b>5.</b>  | <b>A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DE<br/>PINHÃO/SE PELA "VOZ" DE ALGUNS DOS SEUS ATORES<br/>.....</b> | <b>32</b> |
|            | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>39</b> |
|            | <b>Referências .....</b>   | <b>41</b> |
|            | <b>Anexos .....</b>  | <b>43</b> |

## 1.INTRODUÇÃO

A Gestão Democrática na escola pública é o foco desta pesquisa, para tanto foram escolhidas duas escolas da cidade de Pinhão/SE, o Colégio Municipal Cônego João Lima Feitosa e o Colégio Estadual Professor Genaro Dantas Silva como campo de pesquisa. As escolas analisadas foram escolhidas por integrarem redes de ensino distintas, uma Municipal e a outra Estadual, também levando em consideração que cada uma tem a sua peculiaridade, aguçando então a nossa profunda curiosidade acerca desta temática. É com este olhar que pretendemos compreender aspectos da gestão escolar.

Aliado a isso, por ser moradora do município e ter estudado nas duas escolas referidas antes de ingressar no curso de Pedagogia, surgiu o interesse de aprofundamento de conhecimento das escolas como uma forma de apreciar como está se dando o processo de gestão nas instituições educacionais da cidade. Assim, une-se as questões de ordem pessoal com a formação acadêmica e o interesse na área da gestão escolar despertado ao longo da graduação.

Vale ressaltar que o interesse pela temática deu-se através do percurso do curso de Pedagogia, ao realizar algumas pesquisas em escolas do Município, nas quais fui informada por alguns docentes sobre a necessidade de participação dos pais nas reuniões escolares. Foi relatado antes da aplicação dos questionários, pela maioria que a não presença de pais contribuem de maneira negativa para a qualidade do ensino.

Considera-se que a gestão da escola pública vem sendo alvo de muitas transformações e indagações, sendo que a legislação brasileira traz a importância da gestão democrática e a maior presença de toda a comunidade escolar como fatores fundamentais para qualidade da educação pública. De modo que os processos decisórios e escolha de gestores escolares são debatidos no mundo contemporâneo e estão amparados na Constituição Federal de 1988 e proporciona opiniões contrárias as políticas públicas que centralizam o poder a partir da visão neoliberal.

Estando então, atribuído nas escolas brasileiras públicas, através da CF de 1988, a gestão democrática em todo ensino público estando inserido no art. 206, inciso VI que indica a Gestão Democrática como um princípio básico para orientar a educação. Sendo posteriormente inserida na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica (LDBEN), de nº9.394/96 que estabelece que a educação seja ministrada de maneira igualitária, dando liberdade aos educandos de aprender, pesquisar, divulgar e etc.

Atualmente discute-se também no Plano Nacional de Educação (PNE) no seu Art. 2º, inciso VI em sua diretriz, prevê a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública. Estando presente na meta 19 que “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”. Sendo assim, no PNE vem estabelecer que em dois anos se regularize a gestão democrática nas escolas públicas brasileira. Incluindo este no (PEE) Plano Estadual de Educação de Sergipe e ao (PMEP) Plano Municipal de Educação de Pinhão/SE e no (PPP) Projeto Político Pedagógico das duas escolas.

Por isto, neste trabalho discutiremos alguns conceitos de gestão escolar, pontuando as expectativas através da gestão democrática e analisando de que maneira está sendo trabalhada em duas escolas públicas do interior de Sergipe. Com isso, é importante ressaltar que o gestor escolar é um dos responsáveis pela execução de atendimento da comunidade, por exercer uma função relevante para o desenvolvimento escolar.

Nesse sentido, este trabalho fundamenta-se em alguns autores e suas respectivas visões, entre eles: Paro (2005), Lücke (2013), Riscal (2016), Libâneo (2013) e Fernandes (2010). Estes estudiosos fornecem conceitos da importância da participação da comunidade nos processos decisórios da escola como fator primordial para o rompimento do autoritarismo nas escolas brasileiras.

Desta forma, tentaremos de maneira sintética responder as seguintes questões que norteiam essa pesquisa e que demarcam como principais questões norteadoras, quais ações caracterizam a inserção da gestão democrática no Colégio Municipal Cônego João Lima Feitosa e na Escola Estadual Professor Genaro Dantas Silva. Essas escolas enfrentam desafios para inserir a comunidade escolar nos processos decisórios? A Gestão Democrática pode melhorar o desenvolvimento dos discentes? É nesta perspectiva que entendemos que a Gestão Democrática é uma temática relevante por ser de interesse de todos que atuam nas escolas, e que envolve todos os funcionários, e que terá como objetivo geral identificar de que maneira a gestão democrática é vista nas escolas analisadas.

O presente estudo problematiza também a atuação da Gestão Democrática e como a população tem participado no processo decisório da escola para o desenvolvimento educacional, como também analisa a importância da participação da comunidade nos processos decisórios da escola. Tratar da contribuição da gestão democrática é relevante para que a comunidade escolar tenha conhecimento de como pode ser melhorada a qualidade do



ensino, porém ela não solucionará todos os problemas existentes no ambiente escolar, mas para alguns teóricos entendem que é uma atividade indispensável para qualidade da educação. Nesta perspectiva, é relevante que saibamos a visão de docentes das escolas envolvidas nesta pesquisa, para que possamos saber o nível de conhecimento acerca da gestão democrática e se os alunos são ouvidos neste processo acerca da gestão democrática.

Desta maneira, o objetivo geral deste estudo é analisar qual a visão dos gestores sobre a gestão democrática, analisando qual o ponto de vista das instituições escolares observadas. Os seus objetivos específicos são: analisar quais os desafios que as escolas enfrentam para implantar a gestão democrática; refletir sobre as contribuições da gestão na perspectiva dos gestores e analisar as ações que caracterizam a inserção da Gestão Democrática nas escolas em estudo. Levando em consideração o que estabelece o Art. 206 - VI da Constituição Federal de 1988, que estabelece a gestão democrática do ensino público, bem como a relevância da garantia do padrão de qualidade do ensino. Entre o que consta na CF e nas demais legislações educacionais brasileiras e o cotidiano de duas escolas públicas da cidade de Pinhão/SE.

Pensando no processo educacional que perpassou por vastas transformações, buscamos analisar na presente pesquisa, através do sistema de gestão do município de Pinhão/SE o processo de democratização nas escolas a partir da LDBEN (9394/96), que requer das escolas que sofram atualmente o processo de ressignificações da postura tradicional existente para uma democratização escolar a partir da participação da comunidade no processo de tomada de decisões. Para Saviani (2012, p.55):

Os municípios passaram a ter responsabilidades significativamente maiores e mais complexas do que tinham até então e não foram poucos os casos em que se viram despreparados para assumi-las, depois de mais de duas décadas em que as políticas públicas eram formuladas na esfera federal, cabendo aos estados e municípios- quando envolvidos em políticas específicas- o papel de executores dessas políticas.

Considerando a descentralização da gestão educacional implementada no Brasil, os municípios tiveram a responsabilidade de implementar políticas públicas, com a intencionalidade de superação de alguns modelos burocráticos. Compreendendo a necessidade de implementação da gestão democrática de ensino e de aspectos culturais ainda existentes na sociedade, adotamos uma pesquisa qualitativa, por se tratar de uma análise de fenômenos sociais permitindo observar a realidade das escolas pesquisadas. Desta maneira, usamos este recurso metodológico para compreender como ocorre a gestão educacional no

Município de Pinhão/SE. Foi necessário pautar-se em leituras para o conhecimento das realidades e observação das posturas escolares para melhor análise do contexto em foco.

Então para o desenvolvimento desta presente pesquisa foi realizada uma abordagem qualitativa caracterizada pela investigação que para Minayo (2001, p.22) [...] a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados”. Com isso, a pesquisa foi realizada com a aplicação de questionário para o conhecimento da realidade das escolas, bem como atingirmos o objetivo do trabalho, porém reconhecemos que não existe só apenas um método de pesquisa. Por isso, utilizamos três tipos de abordagens metodológicas: pesquisa bibliográfica, pesquisa qualitativa (aplicação de questionários) e análise dos dados.

Sendo assim, os dados foram coletados de maneira sistemática com a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas aos gestores e professores das respectivas escolas. A utilização do questionário com perguntas fechadas constitui uma coleta de dados em séries ordenadas de perguntas as quais devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. O questionário, por conter perguntas fechadas e padronizadas (isto é, uma para cada tipo de sujeito da análise), oferece à pesquisa a vantagem de realizar a codificação e tabulação das respostas, possibilitando fazer comparações com outros dados referentes ao tema estudado (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 201).

O primeiro contato com as escolas de Pinhão/SE aconteceu em janeiro de 2019 com aplicação dos questionários, apesar de não termos retornos expressamente positivos pois era um período próximo das férias. Foram aplicados 12 (doze) questionários, sendo 03 (três) gestores e 09 (nove) professores. Vale ressaltar a máxima complexidade que foi para que os mesmos pudessem responder as perguntas, uma vez que foram várias idas as escolas sendo entregue os questionários repetidas vezes. Segue abaixo o quadro 1:

**Quadro 1:**

Cargo de docentes e quantidade de questionários aplicados na Escola Estadual Professor Genaro Dantas e na Escola Municipal Cônego João Lima Feitosa

| <b>CARGO</b>           | <b>QUANTIDADE RESPONDIDOS</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>DIRETOR (A)</b>     | 2                             | 2            |
| <b>SECRETÁRIO (A)</b>  | 1                             | 1            |
| <b>COORDENADOR (A)</b> | 2                             | 2            |
| <b>PROFESSOR (ES)</b>  | 20                            | 25           |

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nos questionários da pesquisa de campo.

Este texto então está dividido em quatro partes. A primeira com a Introdução aqui exposta apresenta a problemática, justificativa, objetivo geral e específicos e procedimentos metodológicos, como também autores que dialogam sobre gestão escolar. A segunda com um breve estudo sobre conceitos e debates acerca da gestão escolar e olhares de teóricos sobre gestão democrática. A terceira parte, trata-se da gestão democrática na escola pública e algumas dificuldades enfrentadas cotidianamente. Por meio da pesquisa de alguns autores, na quarta parte foi feita uma abordagem sobre as características e identificação das escolas estudadas retratando sua estrutura física e seu funcionamento juntamente com a apresentação dos resultados da pesquisa. O texto conta ainda com as considerações finais das pesquisas e as referências, bem como os anexos.

## **2. BREVE ESTUDO SOBRE CONCEITOS E DEBATES ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR**

Levando em consideração a finalidade deste estudo, este capítulo busca compreender o conceito de gestão a partir de especialistas da área fazendo uma breve abordagem sobre conceitos de Gestão Escolar. Posteriormente retrata-se alguns debates no âmbito educacional sobre a gestão nas escolas. Visto que é essa uma política de democratização da escola que busca-se concretizar desde a segunda metade do século XX.

O termo gestão tem ganhado ênfase e muitas vezes associa-se ao sucesso no ambiente escolar. Assim, a ideia de “Gestão Democrática” na escola está cada vez mais presente em nossa sociedade pois pauta-se nos princípios de autonomia e participação ativa de todos envolvidos no processo educacional. Então é necessário refletir sobre a visão de gestores e docentes a respeito da nova conceituação de gestão que não se refere apenas ao líder “diretor”, mas abrange a toda uma comunidade.

Fernandes e Ramos (2010) entendem que o princípio da gestão democrática da escola insere-se no debate educacional brasileiro no contexto das discussões sobre o processo de redemocratização do país, com a elaboração da Constituição Federal de 1988 (CF/1988) e mais tarde, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 (LDBEN 9394/96). Então é notável já na Constituição Federal a inserção de debates sobre a Gestão Democrática e em seguida na LDB já sendo uma conquista da luta de professores por uma educação igualitária e de qualidade.

Nesse contexto, é evidente o reconhecimento da legislação brasileira em promover a democratização na educação, sendo marcada pela ação de movimentos sociais através de reivindicações e debates para maior participação de toda comunidade escolar. Segundo Silva “A intensificação desse debate reflete não só a importância da esfera educacional como subsídio para a democratização social, mas também as dificuldades e limitações quanto a sua realização, pelas inevitáveis resistências que enfrenta um processo de mudança e também pela complexa multiplicidade de concepções decorrentes”. (SILVA, 2013, p.8). Apesar de todas as decorrentes mudanças em toda a sociedade, os avanços da cultura democrática acontecem lentamente por existir uma resistência muito grande.

Segundo Paro (2010, p.767):

Convém lembrar que, na administração de uma empresa, não se trata do esforço de um indivíduo isolado, mas do esforço

humano coletivo, ou seja, da multiplicidade de habilidades, forças, destrezas, conhecimentos, enfim as mais diferentes capacidades presentes nos diferentes componentes humanos da organização.

O autor traz a visão da escola como um ambiente administrativo, deixando evidente que não se trata de esforços individuais, mas sim de um conjunto onde deve ser analisado o progresso da escola e o envolvimento de todos os indivíduos para não fracassos que possam acarretar em frustração para o ambiente.

Ainda na perspectiva do citado estudioso da área “[...] a administração implica, necessariamente, mando e submissão. Esse pensamento é próprio de uma sociedade autoritária em que essa é realmente a regra: parece que nenhum empreendimento, seja de que natureza for, pode se manter se não for organizada de modo que alguns (poucos) mandem e outros obedeçam”. (PARO, 2012, p.65). Por isso, estudos sobre Administração Escolar demonstram a insatisfatoriedade em sua conceituação, com decorrer do tempo alguns teóricos retrataram as suas indagações analisando a administração como um processo hierarquizado com o conceito autoritário, com isto, a necessidade de um conceito mais abrangente que demonstre para comunidade escolar um movimento de princípio democrático e o exercício de ações de forma coletiva.

Nesse contexto de gestão “Vem do Latim e significa ato de gerir. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização é direção. A gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p.120). Com isso uma percepção mais abrangente e significativa, que relata então o papel da esfera pública que é trabalhar de forma democrática, porém vale ressaltar que não basta apenas a modificação de conceito, mas sim uma cultura que valorize e realize a prática nas escolas englobando toda a comunidade nas atividades da mesma. Seguindo ainda a linha de pensamento de Vitor Paro:

Na área do ensino, por exemplo, costumam ser consideradas como administrativas as medidas tomadas pela Secretaria de Educação, as ordens e determinações emanadas do diretor de escola, as atividades desenvolvidas na secretaria da unidade escolar, os assuntos financeiros e os relacionados com o material escolar, o provimento das escolas de modo geral e todas as demais atividades que servem de sustentáculo à ação pedagógica (PARO, 2012, p.65).

Fica claro que, está impregnado nas escolas a visão de administração escolar que para os autores apesar deste ponto de vista ser negativo, para eles não há nada demais, com tanto que atinja as finalidades que a educação possui que é educar igualitariamente. Segundo

Paro (1997) “[...] a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante [...]” (PARO, 1997.p.18). Então, o sistema autoritário ainda se faz muito presente nas escolas, sendo colocado todo o poder para o diretor, ocasionando uma grande contradição no interior das escolas e também com o que diz a CF de 1998 e a LDBEN de 1996.

De certa forma nota-se como resquícios da ditadura militar ainda se fazem presente em nosso país, embora algumas esferas já estejam democratizadas é perceptível no ambiente educacional a presença forte do militarismo em práticas de gestores e educadores que resistem as mudanças legais. Fonseca (1994, p.81), diz que é ilusão pensar numa educação democrática sem o fim do analfabetismo e de todo o processo de exclusão social a que são submetidas as classes populares.

Da mesma forma que é um paradoxo pensar em gestão democrática numa escola antidemocrática e numa sociedade autoritária. É preciso, contudo, reconhecer que a gestão democrática é um processo sempre inacabado e que os limites são enormes. Portanto, a gestão democrática passa a ser um conceito global, que traz consigo movimentos de lutas de professores que defendem essa visão, em busca de uma educação qualitativa.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.( LÜCK, 2009, p.24)

Ou seja, para a autora a gestão se conceitua através da globalização dos desafios da sociedade com o papel fundamental de orientar e organizar o ambiente educacional para que ocorra um desenvolvimento do discente. Para Souza (2009):

A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. (SOUZA, p. 125, 2009)

Lücke (2013, p.21) conceitua a gestão como “[...] um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação

ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de uma unidade de trabalho [...]”. A autora aborda assim a ideia de participação e de trabalho coletivo no qual todos focam na obtenção de sucesso com um esforço compartilhado de todos os membros.

Já para Libâneo (2013, p.91) “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticos e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. O autor descreve como a organização de uma instituição educacional afeta a qualidade de ensino, portanto, o êxito de um trabalho pedagógico que influencia na formação de um cidadão crítico.

Retomando a discussão de Paro (2015) na sua obra “Diretor Escolar: educador ou gerente”, traz algumas reflexões sobre a gestão escolar e diz que:

Dada sua força ou capacidade de trabalho, o recurso subjetivo de cada trabalhador consiste, assim, em se esforçar na realização de ações que ocorram para a concretização de objetivos. Convém lembrar que, na administração de uma empresa, não se trata do esforço de um indivíduo isolado, mas do esforço humano coletivo, ou seja, da multiplicidade de habilidades, forças, destrezas, conhecimentos, enfim as mais diversas capacidades presentes nos diferentes componentes humanos da organização”. (PARO, 2015, P.31)

O autor faz uma comparação da administração empresarial com a gestão educacional, retratando pontos relevantes como a importância de um esforço coletivo de ambos para que sejam alcançados a concretização de seus objetivos, onde todas as habilidades devem ser somadas e vinculadas.

Para alguns autores apenas a legislação não é garantia para a gestão democrática, nesse sentido Fernandes e Ramos afirmam que:

A implementação dos Conselhos Escolares no Brasil tem evidenciado diversas dificuldades em sua consolidação. Neste ensaio destacamos as dificuldades de relação a aspectos legais, referentes aos limites e contradições encontradas na legislação brasileira; as contradições no próprio âmbito da atual política governamental que estabelece programas de gestão com concepções distintas e contraditórias quanto às possibilidades de participação da comunidade na escola [...]. (FERNANDES, RAMOS, 2010, p.221)

Portanto, a implementação da democratização nas escolas públicas não apenas depende do que está previsto em lei, mas também da mobilização do gestor escolar juntamente com a comunidade. Alguns desafios são muito evidentes na implementação da

Gestão Democrática, como aceitação de diretores e funcionários. Riscal e Luiz (2016) entendem que:

Os desafios para uma gestão democrática são imensos e devem ser encarados há todo momento, em diferentes espaços e das mais variadas formas. Sabe-se que isso não ocorre rapidamente e de maneira fácil, mas as práticas democráticas podem proporcionar uma maior relação e melhor entendimento dos problemas, angústias e anseios enfrentados pela escola da Educação Básica. (RISCAL, LUIZ, 2016, p. 36)

Nesse sentido, a Gestão Democrática tem trazido outros nortes para a educação possibilitando avanços como a participação de pais, alunos e funcionários nas decisões e escolhas de diretores nas escolas brasileiras, e a criação de conselhos escolares que participam no processo decisório. Segundo Fernandes e Ramos:

[...] a implementação dos Conselhos Escolares e da gestão democrática no Brasil atual, consiste na permanência de traços de uma tradição patrimonialista do Estado que entende a escola como propriedade do governo, do diretor e de seus professores e funcionários internos. A gestão da “coisa pública” continua sendo, muitas vezes, exercida como se fosse “coisa privada”. (FERNANDES, RAMOS, 2010, p.218)

Para esses autores esses traços ainda continuam presentes em muitas escolas brasileiras, tendo a visão do diretor como autoridade superior da instituição, não permitindo a participação da comunidade, muita das vezes por considerarem os mesmos, como “incapazes” de realizarem essa atividade. Candau (2001), apresenta em sua análise que a instituição escolar está construída sobre a afirmação da igualdade, enfatizando a base cultural comum a que todos os cidadãos e cidadãs deveriam ter acesso e colaborar na sua permanente construção. Articular igualdade e diferença, a base cultural e expressões da pluralidade social e cultural, constitui hoje um grande desafio.

Desta forma, é importante que o processo de gestão democrática não envolva apenas o campo político, mas também o cultural para que toda comunidade tenha noção do quão a participação pode contribuir para um ensino de qualitativo. É nessa linha de investigação que seguimos.

Paro (1992) relata algo relevante que está presente nas escolas, mas que não é notado por muitos:

[...] uma importante contradição que parece comum no discurso dos que se opõem à participação da população na gestão da escola pública. Trata-se da pretensão de negar legitimidade à participação dos usuários na gestão do pedagógico, por conta do aludido baixo nível de escolaridade e da ignorância dos pais a respeito das questões pedagógicas, ao mesmo tempo em que exige que os mesmos pais participem (em casa, no auxílio e assessoramento a seus filhos). (PARO, 1992, p.269)



O autor retrata com muita ênfase esta contradição, tendo em vista que se vê docentes colocando a culpa da má educação em pais de educandos, sem levar em consideração o ambiente social em que convive e a sua cultura. Nesse sentido, sabe-se que o conceito de gestão democrática vem ganhando forças paulatinamente, sendo que a sua implementação implica em uma quebra de modelos, ocasionando mudanças na educação contemporânea e no sistema de ensino brasileiro.

Assim, faz-se necessária a participação do Conselho Escolar como um núcleo privilegiado de mobilização coletiva, de sujeitos que estão diretas ou indiretamente ligados à escola. Este mecanismo, legítimo aos “olhos” do Estado, constrói sua legitimidade social quando é reconhecidamente um espaço que reflete o desejo coletivo e potencializa as vozes daqueles que estão sendo os sujeitos da escola: a comunidade interna e externa da escola. (PEREIRA, 2009)

Neste sentido, o surgimento do Conselho Escolar é sinal de avanço no âmbito educacional. Para Silva e Marques (2008) um dos primeiros marcos do Conselho Escolar pelo Ministério da Educação entre os anos de 1931 até 1961 pelo Decreto assinado pelo Ministro de Educação Francisco Campos com a implementação do Conselho Nacional de Educação. Para a legislação brasileira o Conselho tem a finalidade de atribuições que sejam deliberativas e normativas de forma que contribuam para a participação da sociedade na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola, o colegiado não permite que as decisões não fiquem centralizadas apenas em uma opinião e sim compartilhada a toda escola.

Sendo assim, o conselho escolar foi um passo importante para a democratização nas escolas por possibilitar a participação ativa da comunidade nas decisões podendo destacar a concepção de Silva (2008) em desrespeito a “importância da esfera educacional como subsídio para a democratização social”, já que a gestão da escola pública deve fazer parte de um processo democrático social sendo o conselho escolar um exemplo disto. Com isso, conhecendo a conceituação de gestão democrática a partir deste capítulo nota-se a importância da democratização da escola para a vida social do educando, pois a partir do ambiente educacional pode-se transformar uma sociedade que seja tradicionalista.

### **3. GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA DESAFIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS S**

Um dos objetivos desta pesquisa é analisar quais os desafios da implementação da Gestão Democrática na LDBEN de 1996, proporcionou intensos debates para os profissionais da educação por ser um momento de adaptações às mudanças sugeridas. Dessa forma, muitas mudanças no contexto de gestão educacional ocorreram no nosso país, mudanças que foram ocasionadas em decorrência de uma série de fatores. A leitura de Silva e Marques (2008, p.75) destacam que:

O processo de construção da gestão democrática na esfera educacional é coetâneo de um movimento mais amplo em prol da democratização da sociedade brasileira. Após 21 anos de Regime Militar no Brasil, em 1987 foi instalada a Assembléia Nacional Constituinte, com as eleições de novembro de 1986. Antes desse acontecimento, no final da década de 1970 e início da de 1980, a sociedade brasileira já vivia o “sopro” da redemocratização, em decorrência da amenização da supremacia do Poder Executivo- representado pelos militares- e a rearticulação dos movimentos sociais da sociedade civil que se contrapunham a ordem social vigente.

Para tanto, as vastas mudanças sociais tem exigido cada vez mais das escolas uma nova postura, então as escolas devem estar de acordo com esses interesses adaptando-se as novas funções envolvendo toda a comunidade para que se empenhem na realização de um trabalho inovador. Vale ressaltar que, na maioria das vezes, o novo gera muito medo e as pessoas muitas vezes se negam ao conhecer o que ainda não conhecem. É importante também que não só a escola se mobilize para as novas exigências sociais, mas os pais também podem compreender a importância que tem a sua participação para o desenvolvimento do aluno.

Para Oliveira e Araújo (2010, p. 102), faz-se “[...] necessário, para o bom funcionamento da escola, que as famílias adotem as mesmas estratégias de socialização por elas utilizadas”. Sendo assim, para o alcance dos objetivos da escola serão recebidos mais benefícios se as metas submetidas sejam alcançadas coletivamente com a presença de todos.

Dessa forma, durante o percurso da pesquisa percebemos algumas dificuldades das escolas em trabalhar coletivamente. Sendo que as famílias, na maioria das vezes, não se fazem presentes na vida escolar dos seus filhos ocasionando um grande problema para os docentes que sentem a ausência dos pais e a falta de diálogo sobre os discentes. Lopes (2006) entende que os pais devem ser atores primordiais no processo de avaliação e de acompanhamento das crianças.

Também foi constatado a falta de acolhimento da escola com os pais que muitas vezes não se reconhecem como fator primordial para uma educação qualitativa, pois a equipe escolar não estimula a família a participar dos processos decisórios sendo que a escola e a família devem ter um diálogo efetivo. Então, não basta apenas culpar a família mas também responsabilizar a escola por não procurar aliados para a árdua tarefa de educar e formar cidadãos. Segundo Vasconcelos (1994, p.63):

Muitas vezes, a escola espera genericamente que família “ajude” ou “não atrapalhe”. Isto não é suficiente. A escola precisa investir em trabalho de formação e conscientização dos pais. Devemos esclarecer aos pais a concepção de disciplina da escola, de forma a minimizar a distância entre a disciplina domiciliar e a escolar. Diante de toda crise, as famílias estão desorientadas. Muitos educadores argumentam que não seria tarefa da escola este trabalho com a família [...].

Então a escola precisa buscar parcerias com os familiares de alunos, realizando um trabalho que mostre para os pais a responsabilidades e importância que eles possuem para o progresso educacional, podendo então colaborar na tarefa de educar. Então entende-se que as escolas ainda precisam de construção de metas participativas ativas da família superando os ideais de uma sociedade tradicionalista e autoritária levando em consideração a diversidade das famílias.

Então, é notório os desafios para implementação da Gestão Democrática, pois implica em uma movimentação de professores, estudantes, funcionários, pais e a comunidade escolar, dependendo de uma mobilização coletiva na qual deve-se ter um compromisso de luta pelo ideal de todos. Com o pensamento de que a função educacional escolar deve se dar através de parcerias que venham proporcionar o bem estar de todos para que ocorra sucesso no processo de ensino-aprendizagem.

#### 4. GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE PINHÃO/SE: desafios e perspectivas

Segundo o Plano Municipal de Educação de Pinhão/SE de 2015, o Município de Pinhão/SE está a 76 quilômetros de Aracaju, fica entre os rios Vaza-Barris e Sergipe, foi criado através da Lei 525-A, no dia 25 de novembro de 1953, sendo desmembrado da cidade de Campo do Brito. São 177 km<sup>2</sup> de terras, fica localizado na região Semiárido, limitando-se ao Norte de Carira e Frei Paulo; ao Sul com Simão Dias; ao Leste com Pedra Mole e Frei Paulo e ao Oeste com Paripiranga, na Bahia. A zona urbana concentra cerca de 65% da população estimada em 6.072 habitantes. Possui 12 povoados que formam assim a Zona Rural.

A economia baseia-se na agropecuária com destaque para o cultivo de milho, sendo um dos maiores produtores de Sergipe, e feijão, atualmente explorado para a subsistência. O município não concentra nenhuma empresa de médio ou grande porte, sendo os maiores empregadores o Governo e o Município. Assim, o trabalho na educação constitui uma das atividades de grande impacto para a cidade. Segue a faixa etária da população nos últimos 6 (seis) anos.

**Tabela 1: POPULAÇÃO DE PINHÃO-SE (2009-2014)**

| ANO  | MULHERES | HOMENS | TOTAL |
|------|----------|--------|-------|
| 2009 | 3010     | 2904   | 5914  |
| 2010 | 2991     | 2886   | 5877  |
| 2011 | 3068     | 2967   | 6035  |
| 2012 | 3036     | 2878   | 5914  |
| 2013 | 3138     | 2899   | 6037  |
| 2014 | 3161     | 2914   | 6075  |

Fonte: Plano Municipal de Educação de Pinhão/SE de 2015.

Em seus aspectos educacionais, segundo o Plano Municipal de Educação 2015, o Município de Pinhão possui 11 (onze) escolas que ofertam o ensino fundamental, sendo 9 (nove) de rede municipal e 01 (uma) escola da rede estadual e 01 (uma) da rede privada. Apenas a escola estadual oferta as modalidades de ensino médio regular no município. O Município não possui instituições de ensino superior, geralmente os filhos da cidade, quando optam pelo curso de graduação, matriculam-se em instituições de cidades vizinhas.

Segundo os dados da Secretária Municipal de Educação do ano de 2015, a rede do município conta com 79 docentes, sendo 40,5% pedagogos, 29,1% possuem magistério e 49,3% pós-graduado, conforme dados apresentados pela tabela 2:

**Tabela 2: QUADRO DE DOCENTES DA REDE MUNICIPAL DE PINHÃO-SE (2011-2015)**

| <b>Ano</b> | <b>Com ensino superior</b> | <b>Sem Graduação</b> | <b>Com licenciatura</b> |
|------------|----------------------------|----------------------|-------------------------|
| 2011       | 79,5% 58                   | 26% 19               | 53,4% 39                |
| 2012       | 81,8% 63                   | 27,3% 21             | 54,4% 42                |
| 2013       | 65,6% 59                   | 14,4% 13             | 51,1% 46                |
| 2015       | 89,8% 56                   | 29,1% 23             | 62% 49                  |

Fonte: Dados da Secretária de Educação de Pinhão/SE. 2015

A Gestão Democrática consta no Plano Municipal de Educação de Pinhão/SE (PMEP) da seguinte forma: “A gestão democrática contempla a participação da comunidade escolar com a construção de uma realidade institucional e pedagógica em todo o seu âmbito, considerando as singularidades da democracia participativa permeando novos olhares no exercício e desempenho da gestão democrática” (PMEP, 2015, p.14). Ou seja, o documento analisado trata da gestão democrática de maneira superficial sem aprofundar na discussão sobre o tema.

Nas Tabelas a seguir, demonstram a existência de instrumentos de Gestão Democrática, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2011.

**Tabela 3: CONSELHOS DO MUNICÍPIO DE PINHÃO-SE (2011)**

| <b>ANO</b> | <b>CONSELHO DO FUNDEB</b> | <b>CONSELHO ESCOLAR</b> | <b>CONSELHO ALIMENTAR ESCOLAR</b> | <b>CONSELHO DE TRANSPORTE ESCOLAR</b> |
|------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 2011       | Sim                       | Sim                     | Sim                               | Não                                   |

Fonte: IBGE/Perfil dos municípios Brasileiros (Munic) / Preparação: Todos Pela Educação

Tabela representativa dos conselhos existenciais no Município, podendo ser ressaltado a implementação do conselho escolar como ponto relevante para democratização da escola.

**Tabela 4: DADOS DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE  
PINHÃO-SE (2006-2011)**

| <b>CARÁTER DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO</b> |                     |                     |                  |                   |
|--|---------------------|---------------------|------------------|-------------------|
| <b>ANO</b>                                       | <b>DELIBERATIVO</b> | <b>FISCALIZADOR</b> | <b>NORMATIVO</b> | <b>CONSULTIVO</b> |
| <b>2006</b>                                      | Não aplicável       | Não aplicável       | Não aplicável    | Não aplicável     |
| <b>2009</b>                                      | Sim                 | Sim                 | Sim              | Sim               |
| <b>2011</b>                                      | Sim                 | Não                 | Sim              | Sim               |

Fonte: IBGE/Perfil dos municípios Brasileiros (Munic.)- 2006, 2009, 2011/Preparação: Todos pela Educação

As tabelas 3 e 4, demonstram a implementação superficial da Gestão Democrática no Município, pela necessidade de avanços no requisito democrático, a partir de conselhos escolares como consta na CF/88 e LDBEN/1996, mas é notável ainda o quão o Município necessita avançar no quesito da gestão democrática. Segundo Paro (1997, p.19), “[...] a transformação da autoridade no interior da escola for entendida como uma quimera, se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início[...]”. Na concepção do autor não é necessário apenas denominar-se democrático, mas é necessário que se veja no dia a dia evidências que comprovem uma gestão que envolva toda a comunidade escolar.

Por isso, é notável a implementação dos Conselhos do FUNDEB, Conselho Escolar, Conselho Alimentar Escolar e Conselho de Transporte Escolar no Município de Pinhão/SE como um significativo avanço para aproximação de uma Gestão Democrática.

#### **4.1 COLÉGIO MUNICIPAL CÔNEGO JOÃO LIMA FEITOSA e COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR GENARO DANTAS SILVA: *análise do espaço pedagógico***

O Colégio Municipal Cônego João Lima Feitosa segundo o Projeto Político Pedagógico (PPP) de 2005 foi fundado dia 02 de fevereiro de 1998, fica localizado na Praça Senador Lourival Baptista s/n, na sede do Município de Pinhão/SE. A instituição foi criada para atender a necessidade da comunidade local. Tem prédio próprio, água da rede pública, energia elétrica da rede pública, esgoto sanitário e coleta de lixo periódica

O Colégio funciona nos três turnos e atende o ensino fundamental menor e maior. Possui um prédio com espaço que atende as demandas, tendo 01 secretaria, 01 cantina, 01 pequena biblioteca, 01 dispensa, 01 pátio, 03 banheiros e 08 salas de aula, também dispõe de carteiras, TV, vídeo, DVD, microcomputador e caixa acústica.

O Colégio atualmente tem o quantitativo de 509 alunos e 41 funcionários ao todo, a escola é bem estruturada e passou recentemente por reforma. Então a escola em seu espaço físico atende à demanda da comunidade

#### **4.2 COLÉGIO ESTADUAL PROFESSOR GENARO DANTAS SILVA: *como é realizada a organização do espaço pedagógico?***

O Colégio Estadual Professor Genaro Dantas Silva possui essa nomenclatura atualmente, chamava-se Colégio Estadual Prefeito Eduardo Marques de Oliveira, estando localizado na cidade de Pinhão/SE na Praça Leandro Maciel, nº 177. Seu primeiro nome, alterado recentemente, foi dado em homenagem a Eduardo Marques de Oliveira. O patrono nasceu em 12 de outubro de 1954 no povoado Serra Solteira em Pinhão/SE, filho do casal Paulína Marques de Oliveira e José Melquíades de Oliveira, um dos responsáveis pela emancipação política do Município.

Já o Colégio Estadual Professor Genaro Dantas Silva funciona em dois turnos: no matutino uma turma do Ensino Fundamental I (5º Ano), quatro turmas do Ensino Fundamental II (6º ao 9º Ano) e quatro turmas dos Ensino Médio. No vespertino apenas a sala de recursos multifuncionais que funciona no turno matutino também. A noite três turmas do Ensino Médio (1ª, 2ª e 3ª séries).

Segundo informações do PPP (2017), a escola possui 31 funcionários, sendo que 20 são docentes, 02 merendeiras, 02 executores de serviços básicos, 03 vigilantes, 01 agente

administrativos, 01 coordenadora, 01 secretário e 01 diretor, sendo importante ressaltar que a maioria dos professores são efetivos.

O Colégio Professor Genaro Dantas Silva tem uma área total de 5.711,31 m<sup>2</sup> e uma área construída de 1.240,73 m<sup>3</sup>. Na atualidade a escola necessita de uma reforma, pois sua infraestrutura está um tanto defasada. A sua estrutura física compõe de 01 diretoria, 01 secretaria, 01 sala de professor, 01 sala de leitura/biblioteca, 01 sala de TV e vídeo, 01 sala de informática, 01 sala de recursos, 09 salas de aula, 01 dispensa, 01 almoxarifado, 01 cozinha, 01 quadra esportiva que não funciona, 08 sanitários sendo 02 destinados a deficientes.

Portanto, nota-se como a escola municipal possui uma estrutura física adequada que supri a demanda tendo passado por uma reforma recentemente. Já a escola estadual possui necessidade de reforma da sua infraestrutura por apresentar problemas em algumas partes, embora tenha passado por algumas mudanças mais recentemente.



## **5. A GESTÃO DEMOCRÁTICA EM INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS DE PINHÃO/SE PELA "VOZ DE ALGUNS DOS SEUS ATORES**

Inicialmente realizaremos uma caracterização dos dados recolhidos e assim tratamos da forma como tem sido efetivado o trabalho de gestão escolar nas redes municipais e estaduais de ensino de Pinhão/SE. Partindo do ponto de vista das instituições sobre o processo de democratização da gestão e autonomia, como previsto na legislação educacional brasileira, como também as contribuições e seus contraproducentes na perspectiva dos gestores e as ações que caracterizam a inserção da Gestão Democrática nas escolas em estudo.

As escolas pesquisadas contam com coordenadoras pedagógicas e secretários que são na maioria das vezes responsáveis pela orientação dos docentes e funcionários e realizam o acompanhamento em sala de aula. Para simplificar utilizarei E para a escola estadual e M para a municipal.

Os questionários que foram aplicados ocorreram considerando o quantitativo de 25 pessoas sendo elas 02 (duas) diretora, 01(um) secretario, 02 (duas) coordenadoras e 20 (vinte) professores. Porém, foram respondidos apenas 05 (cinco) dos questionários da escola M e 08 (oito) da escola E, o questionário foi de perguntas abertas e fechadas, mas optamos pela maioria abertas pois, “[...] possibilita investigações mais profundas e precisas; entretanto, apresenta alguns inconvenientes: dificulta a resposta ao próprio informante, que deverá redigir-la, o processo de tabulação, o tratamento estatístico e a interpretação. A análise é difícil, complexa, cansativa e demorada” (LAKATOS e MARCONI, 2002). Valendo ressaltar das inúmeras vezes que fui nas escolas e a dificuldade em que tive na aplicação dos questionários, onde houve uma resistência entre os docentes.

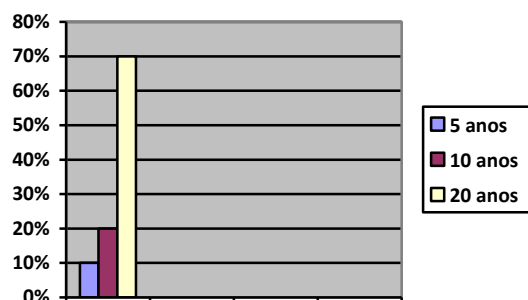
Os questionários foram aplicados entre o período de janeiro a maio de 2019, o desejo inicial foi de analisar todos os sujeitos, porém não foi suficiente para convencer a todos, ressaltando a grande dificuldade para obter as respostas. Foram várias idas as escolas e a não obtenção de respostas principalmente no período de janeiro na escola estadual, pois estavam entrando férias. As categorias utilizadas para as perguntas foram as seguintes:

- Categoria 01- Dados de identificação;
- Categoria 02- Processo de escolha do diretor escolar;
- Categoria 03- Participação na Elaboração do PPP;
- Categoria 04- Concepção sobre a Gestão Escolar Democrática;
- Categoria 05- Relação escola e comunidade;

Apresentamos os dados na categoria através de gráficos e quadros. O primeiro gráfico representa a quantidade de anos que os docentes estão trabalhando na educação.

### **Categoria 01- Dados de identificação**

**Gráfico 1- Atuação no magistério dos sujeitos da pesquisa**



Nos dados apresentados no gráfico pode-se perceber que a maioria dos docentes já trabalham na área da educação a mais de dez anos tendo apenas 2 professores que atuam a menos de 10 anos. Segue Quadro 2 com formação dos professores:

**Quadro 2- Área de formação**

| Área de formação           | Quantidade de pesquisados |
|----------------------------|---------------------------|
| Pedagogia                  | 6                         |
| Letras/Português ou Inglês | 3                         |
| Matemática                 | 1                         |
| História                   | 2                         |
| Estagiária                 | 1                         |

Fonte: Quadro elaborada pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa.

Ressalva-se que a maioria dos docentes na pesquisa são pedagogos, sendo 04 (quatro) da escola Municipal e 02 (dois) da escola estadual, os professores de português são todos da escola estadual, 01 (um) professor de matemática faz parte da escola municipal os 02 (dois) de história e 01 (uma) estagiária fazem parte da escola estadual atuando no ensino fundamental maior.

### **Categoria 02- Processo de escolha do diretor escolar**

No que se refere a escolha no processo de escolha do diretor escolar, foi unânime a resposta de todos que retrataram que o diretor da escola foi escolhido através de indicação política e escolhida pela Secretária de Educação do Estado de Sergipe SEED. Sendo que o PNE (2014) assegura em sua meta 19 que:

A gestão democrática da educação não se constitui em um fim em si mesma, mas em importante princípio que contribui para o aprendizado e o efetivo exercício da participação coletiva nas questões atinentes à organização e à gestão da educação nacional, incluindo: as formas de escolha de dirigentes e o exercício da gestão (Estratégia 19.1); a constituição e fortalecimento da participação estudantil e de pais, por meio de grêmios estudantis e de associação de pais e mestres (Estratégia 19.4); [...]. (BRASIL, 2014, P.59)

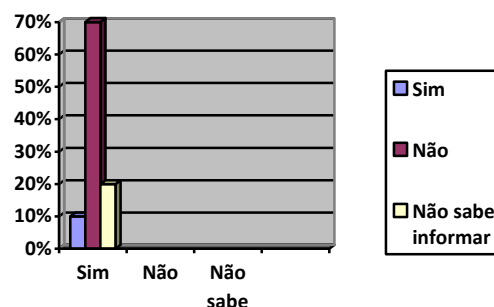
Então observa-se que as duas escolas, em relação a escolha do diretor, ainda não atendem ao que se estabelece o PNE, sendo escolhidos através de indicação política.

### **Categoria 03- Participação na Elaboração do PPP**

No que se refere à participação dos professores na elaboração do PPP, é notável que 100% deles não tiveram participação na elaboração, pois ainda não faziam parte da equipe da escola. Segue abaixo os quadros que retratam a participação da comunidade no processo de elaboração do PPP nas escolas E e M.

#### **Escola Estadual Professor Genaro Dantas**

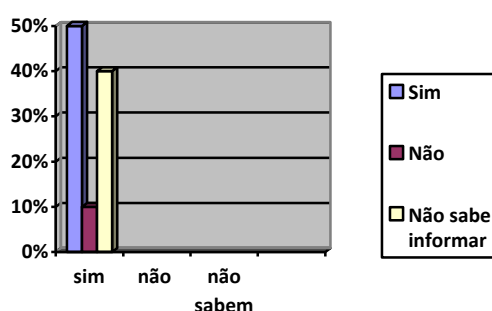
**Gráfico 2-Participação da comunidade na elaboração do PPP**



Observa-se que 70% dos professores retratam que não houve participação da comunidade na elaboração do PPP da escola E, sendo que 10% não sabem informar e 20% dizem que sim teve participação.

### **Escola Municipal Cônego João Lima Feitosa**

**Gráfico 3- Participação da comunidade na elaboração no PPP**



Na escola M ao questionarmos sobre a participação no processo de elaboração do PPP, 50% das respostas foram que sim teve participação, 10% falaram que não e 20% não souberam informar. Pode-se notar então uma incoerência nas respostas já que 100% dos professores responderam que não tiveram participação no processo de construção do PPP tanto na escola E e M.

No que se refere a “importância do PPP para a instituição” 100% dos professores tanto da escola E como da escola M relataram a importância desse documento para ser o referencial da escola, mostrando-se importantes para um ensino de qualidade.

Nota-se então uma controvérsia nas respostas, tanto na escola E quanto na M na qual a maioria dizem que não houve participação ativa da comunidade na elaboração do PPP, sendo que na LDB (1996) estabelece no “Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;” (LDBEN, 1996, p.15). Ou seja, é perceptível a não participação da comunidade na elaboração do PPP das duas escolas.

### **Categoria 04- Concepção sobre a Gestão Escolar Democrática**

As escolas E e M contam com duas coordenadoras pedagógicas, que fazem o acompanhamento das atividades em sala de aula em busca da melhoria do ensino-aprendizagem. Indagados sobre a concepção de gestão escolar, os docentes responderam que é importante para o funcionamento da escola sendo um setor que possui muitas responsabilidades. Como um dos nossos objetivos ao analisar qual o ponto de vista da gestora, vale pontuar que apenas a diretora da escola M respondeu os questionário, ao perguntá-la “Qual a concepção sobre a Gestão Escolar?” foi respondido que “É quem está á frente da instituição”,

Perguntamos: “A Gestão Democrática pode proporcionar a qualidade do ensino ou só dificulta?” e 100% dos professores das duas escolas responderam que a gestão democrática possibilita a qualidade do ensino quando é colocada em prática nas escolas. Destaca-se então o conhecimento sobre a importância da gestão democrática para um ensino qualitativo, que para o PNE (2014) estabelece que:

[...]gestão democrática da educação como uma das diretrizes para a educação nacional. Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de construção coletiva e deliberação, deve ser assumida como dinâmica que favorece a melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento das políticas educacionais, como políticas de Estado, articuladas com as diretrizes nacionais em todos os níveis, etapas e modalidades da educação. (BRASIL, 2014, p.59)

Pode-se afirmar que todos sabem da importância da gestão democrática para uma construção coletiva e de qualidade do ensino-aprendizagem, mas que a realidade das escolas ainda distanciam-se de tal prática. Sendo que a participação de toda comunidade contribui para autonomia e o exercício de participação coletiva.

### **Compreensão sobre a participação da comunidade escolar**

Quadro 3- Análise de resultados Escola Estadual Professor Genaro Dantas Silva

| <b>Análise dos resultados Escola E</b>   | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> |
|--|------------|------------|
| Você considera a gestão da escola participativa?                               | 70%        | 30%        |
| Ocorre algum diálogo com a Secretária de Educação?                             | 90%        | 10%        |
| Existe um conselho escolar e qual a sua utilidade?                             | 90%        | 10%        |
| A gestão promove ações que aprimoram a relação escola e família dos discentes? | 10%        | 90%        |

Fonte: Quadro elaborada pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa.

No quadro 3, os números correspondem a 70% dos docentes da escola E consideram a gestão da escola participativa e 30% responderam que não. 90% responderam que a escola tem diálogo com a secretaria da educação mesmo sendo através de reuniões e 10% retrataram que não ocorre nenhum tipo de diálogo. Também 90% destacaram que existe um conselho escolar ativo na escola e 10% responderam que não. Ao questionar sobre se a gestão promove ações que aprimoram a relação escola e família dos discentes apenas 10% responderam que sim e 90% responderam que não promovem nenhuma ação.

Quadro 4- Análise de resultados Escola Municipal Cônego João Lima Feitosa

| <b>Análise dos resultados Escola M</b>   | <b>SIM</b> | <b>NÃO</b> |
|--|------------|------------|
| Você considera a gestão da escola participativa?                               | 90%        | 10%        |
| Ocorre algum diálogo com a Secretária de Educação?                             | 100%       | 0%         |
| Existe um conselho escolar e qual a sua utilidade?                             | 90%        | 10%        |
| A gestão promove ações que aprimoram a relação escola e família dos discentes? | 100%       | 0%         |

Fonte: Quadro elaborada pela autora a partir dos dados coletados na pesquisa.

Na tabela, a escola M indica uma predominância considerável que corresponde 90% das respostas sim que dizem que a gestão escolar é participativa e 10% negam a participação. Ao questionar se há diálogo com a secretária de educação a resposta de todos foi que sim. Sobre a existência de conselho escolar na escola, 90% falaram que sim e 10% retrataram que não existe. Ao questionar se a gestão promove ações que aprimoram a relação escola e família dos discentes todas as respostas foram que sim correspondendo a 100% das respostas.

#### **Categoria 05- Relação escola e comunidade**

Na questão 12 dos questionários pergunta sobre a relação da gestora com a equipe de professores os educandos da escola E responderam que existem uma relação boa de convivência, mas que a gestora deveria se fazer mais presente. Já escola M a maioria responderam que existe uma relação boa, apenas uma das professoras retratou que “Na relação não há reciprocidade em muitos momentos parece estar dividida”. Ao questionarmos sobre a relação da gestora com os funcionários aos professores da escola E todos afirmaram ter uma relação boa, já na escola M 90% afirmaram ter uma relação boa e 10% apontaram que não.

As observações então foram realizadas de maneira metódica, sendo constatado fortes indícios de uma gestão não democrática sem relação aberta com a comunidade, podendo observar uma relação de poder onde a equipe diretiva é escolhida através de indicação política e as contradições encontradas nas respostas. Para Santos e Sales (2012) a “[...] a gestão e ensino fazem parte de um processo dialógico na escola, pois de acordo com uma perspectiva democrática de educação, gerir é ensinar e ensinar é gerir”. Pois bem, sabe-se da importância do diálogo no ambiente educacional para o melhor desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Então, também é necessário reconhecer a necessidade de melhoria das atividades das escolas, porém sabemos também da importância de capacitação dos que fazem parte da comunidade escolar (gestores, professores, funcionários, pais e alunos), para uma melhor participação como uma ferramenta de aprimorar a qualidade do ensino. Enquanto a estrutura organizacional da escola é possível notar que estão bem, existe sim uma preocupação dos gestores que possuem responsabilidade.

Assim, o processo de democratização nas escolas ainda tem um grande caminho a percorrer, segundo Santana e Schmit (2012, p.171) “A proposta da participação de representantes da comunidade local (pais/responsáveis) na gestão da escola revela um grau de complexidade e de dificuldade diante das características da sociedade contemporânea”. São grandes os desafios para implementação da gestão democrática nas escolas, apesar das políticas públicas que visam o trabalho coletivo, mas sendo construído paulatinamente na sociedade uma democracia que construa a liberdade afetiva precisando ser construída no cotidiano das escolas, educando para cidadania e transformações sociais para o exercício efetivo da democracia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir sobre a gestão democrática não é tarefa tão fácil, pois sabe-se que a realidade é muito complexa e para que a participação esteja presente nas escolas é primordial o envolvimento de todos os que estão presentes na comunidade escolar possibilitando assim a formação de indivíduos que participem e emitam suas opiniões.

Pois bem, através desta pesquisa que teve como finalidade analisar qual a visão de gestores sobre a gestão democrática, além de analisar qual o ponto de vista das instituições escolares observadas, uma da rede municipal e outra estadual, sobre o processo de democratização da gestão, nota-se como o previsto na legislação educacional brasileira encontra dificuldades de ser concretizado no município de Pinhão/SE. O que propõe a LDBEN de 1996 e no PNE de 2014 que prevê a escolha de dirigentes e o exercício da gestão através de grêmios estudantis e de associação de pais ainda não foi atendido nesse espaço de Sergipe.

Dessa forma, a discussão dos resultados demonstra que as duas escolas possuem uma gestão que não está em diálogo com clássicos da área, como Paro (2012) e Libâneo (2013). A forma de escolha do diretor (a) é a indicação política e no que se refere às políticas públicas essa é uma forma que não deveria existir mais, porém a realidade vai muito mais além do que está na legislação.

Então, entendemos que essa pesquisa traz informações sobre as escolas do município após examinar o conceito de gestão e sua importância, o ponto de vista dos docentes envolvidos nas escolas analisadas retratam a gestão escolar como fator importante para o desenvolvimento educacional. Porém, sabe-se da necessidade de reformulação do PPP das escolas analisados, e a importância de atualização dos mesmos.

Assim, toda a trajetória dessa pesquisa proporcionou momentos muita das vezes árduos, emergindo a necessidade de leitura de teóricos e também muitos momentos de tensão, foram várias idas as escolas para conseguirmos os dados e na maioria delas não obtivemos sucesso. Muitos docentes recusaram-se responder os questionários, algo extremamente complexo para uma docente em formação que acredita na relação da pesquisa com a prática.

De qualquer modo, apesar de todo os contratempos a pesquisa foi gratificante e assim, também analisamos as relações de poder nas escolas e as posturas dos educadores. Muitos desafios são encontrados mas fica a certeza da necessidade de práticas inovadoras através de um trabalho participativo que valorize toda a comunidade escolar proporcionando



consequentemente uma educação de qualidade onde todos possam ser presentes no processo decisório das escolas.

## Referências

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988 Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em  
28 agost. 2018.
- \_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96 de 20.12.96 -**  
I. Brasília (DF): nº248 de 23.12.96. 1996.
- \_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação**. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação  
com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE), 2014.
- CANDAU, Vera Maria. **Resinificando a Didática na Perspectiva Multicultural**. Projeto de  
Pesquisa. Rio de Janeiro, Puc-Rio, 2001.
- FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan, RAMOS, Géssica Priscila. Conselho  
escolar, participação e qualidade da educação no âmbito da gestão democrática. **Revista**  
**Eletrônica de Educação**. v.4, n.2, p.210-224, nov.2010.
- FONSECA, Dirce Mendes da (Org.). **Administração educacional: um compromisso**  
democrático. Campinas (SP): Papirus, 1994.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia**  
**Científica**. -5.ed.- São Paulo: Atlas, 2003.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia:  
Do autor, 2013.
- LOPES, Karina Rizek. MENDES, Roseane Pereira. FARIA, Vitória Líbia Barreto.  
(Organizadores). **Livro de Estudo: Módulo III. PROINFANTIL**. Brasília: MEC. Secretária  
de Educação Básica, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de Gestão Escolar e Suas Competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Participativa na Escola**. 11.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MELO, Fábio de. **Quem Me Roubou de Mim?**. Ed. Canção Nova. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Cynthia Bisinoto Evangelista de; ARAUJO, Claisy Maria Marinho. A relação família-escola: intersecções e desafios. **Estudos de Psicologia** [online], Campinas, v. 27, n. 1, p. 99-108, 2010. Disponível em: <[http:// www.scielo.br/pdf/estpsi/v27n1/v27n1a12.pdf](http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v27n1/v27n1a12.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2019.

PARENTE, Juliana Mota, PARENTE, Cláudia da Mota Darós (orgs). LOPES, Silvana Fernandes. **Política, Gestão e Financiamento da Educação**. –São Cristóvão: Editora UFS, 2012.

PARO, Vitor Henrique. Gestão da escola pública: a participação da comunidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 73, n. 174, p. 255-290, maio/ago. 1992.

PARO, Vitor Henrique. A Educação, a Política e a Administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e pesquisa**. São Paulo, v.36, n.3, p.763-778, set/dez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** – São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. In: VIANA, F.S (org.) **A qualidade da escola pública no Brasil**. Belo Horizonte: Mazza edições, 2012, p.57-74.

PARO, Vitor Henrique. A Utopia da Gestão Escolar Democrática. PARO, Vitor. In: **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4 ed. Obra e revista atualizada. Editora: Cortez. 1997. P.13-21.

PEREIRA, Rodrigo. **Conselhos Escolares:** a participação das comunidades e as implicações sobre o cotidiano da escola pública. Dissertação. Mestrado em Educação da Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão: UFS, 2009.

PINHÃO. **Plano Municipal de Educação de Pinhão-SE.** 2015. Sem publicação.

RISCAL, José Reinaldo. LUIZ, Maria Cecília. **Gestão Democrática e a Análise de Avaliações em Larga Escala:** o desempenho de escolas públicas no Brasil. – São Carlos: Pixel, 2016.

SANTANA, Mônica Silveira, SCHMIT, Heike. A percepção da comunidade escolar sobre a participação da gestão escolar: um estudo de caso. **Revista da FAEEBA- Educação e Contemporaneidade.** Salvador, v.21, n.38, p.167-180, jul/dez. 2012.

SANTOS, M.C.G.S. SALES, M.P.S. Gestão Democrática da Escola e Gestão do Ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Revista Ensaio.** Belo Horizonte, v.14, n.2, p.171-183, ago/nov. 2012.

SAVIANI, Dermeval. **Ensino público e algumas falas sobre a universidade.** São Paulo: Cortez, 1986.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia.** 42ª ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012. – (Coleção polêmicas do nosso tempo; 5)

SERGIPE. **Plano Estadual de Educação de Sergipe.** Maio, 2015. Disponível em: [http://www.seed.se.gov.br/arquivos/DOCUMENTO\\_BASE\\_DO\\_PLANO\\_ESTADUAL\\_DE\\_EDUCACAO\\_DE\\_SERGIPE.pdf](http://www.seed.se.gov.br/arquivos/DOCUMENTO_BASE_DO_PLANO_ESTADUAL_DE_EDUCACAO_DE_SERGIPE.pdf). Acesso em: 25 de Janeiro de 2019.

SILVA, Maria Vieira, MARQUES, Maria R. A. M. (org.). **LDB:** balanços e perspectivas para a educação brasileira. Campinas, SP: Alínea, 2008.

SILVA, Marília Teixeira Miranda. **Democracia e Política na Gestão Educacional:** limites e perspectivas de uma gestão democrática. Recife: o autor, 2013.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista.** v.25, n.03, p.123-140, dez.2009

VASCONCELOS. Celso dos Santos. **Disciplina:** construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola. São Paulo: Libertad, 1994.

# ANEXO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CAMPUS “PROF. ALBERTO CARVALHO” – ITABAIANA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO (DEDI)**

## **MONOGRAFIA II: GESTÃO DEMOCRÁTICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS, UM ESTUDO DE CASO EM DUAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PINHÃO-SE**

**DISCENTE:** Isa Carla Bispo dos Santos

**ORIENTADOR:** João Paulo Gama Oliveira

### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

- Função (ões) que desempenha atualmente \_\_\_\_\_
- Há quanto tempo trabalha na área da educação? \_\_\_\_\_
- Há quanto tempo faz parte do Gestão da Escola/Professor? \_\_\_\_\_
- Qual a área de formação? \_\_\_\_\_
- Especialização? Qual (ais)? \_\_\_\_\_

### **QUESTIONÁRIO**

**1-Como aconteceu o processo de escolha do diretor da escola?**

Indicação política ( )      Seleção ( )      Eleição ( )      Outros ( ).

Especifique: \_\_\_\_\_

**2-A Instituição possui Projeto Político Pedagógico? Se sim, como aconteceu a elaboração?**

---



---



---

**3- A comunidade teve participação no processo de elaboração do PPP? Explique?**

---



---



---



---

**4-Na sua opinião qual a importância do PPP para a instituição escolar?**

---



---



---



---

**5-Qual a sua concepção sobre Gestão Escolar?**

---



---



---



---

**6-Você compreende que a Gestão Democrática pode proporcionar a qualidade do ensino ou só dificulta? Por quê?**

---

---

---

**7-Você considera a gestão da sua escola participativa? Por quê?**

---

**8- Qual a relação da escola com a Secretária de Educação? Ocorre algum diálogo? Em caso positivo explique como acontece, descrevendo reuniões e suas periodicidades se for o caso ou outras ações.**

---

**9- Atualmente existe um conselho escolar atuante na instituição de ensino? Em sua opinião, o que é um conselho escolar e qual é a sua utilidade? Descreva com exemplos como ocorre a atuação do conselho escolar na instituição.**

---

**10-A gestão promove ações que aprimoram a relação escola e família dos discentes? Em caso afirmativo descreva tais ações?**

---

**11-Como você analisa a relação entre escola e comunidade escolar? Cite aspectos positivos e elementos que devem serão aprimorados.**

---

**12- Como é a relação da gestora com a equipe de professores? Exemplifique ações corriqueiras que demonstrem essas ações.**

---

**13-Qual a relação da gestão com os demais funcionários da escola? Exemplifique ações corriqueiras que demonstrem essas ações.**

---

---

---

**14- Sintetize em uma frase a importância da Gestão Escolar para o processo de ensino e aprendizagem na atribuição da qual faz parte.**

---

---

---

---

*A leitura do mundo precede a leitura da palavra!*  
*Paulo Freire*

*Obrigado!*